

精益生产管理及其几个误区

精益生产介绍

精益生产（Lean Production）是美国麻省理工学院国际汽车计划组织对于日本丰田汽车的JIT运营模式的研究之后的一种总结和提升。论其实质，精益生产管理和JIT生产模式从本质上来说是一致的，其根本的精髓都是最大限度地控制成本，降低浪费。

丰田JIT运营模式的思想根源是来自于美国超市的一种运营模式：小批量、高周转。战后的日本丰田汽车公司面临着资源稀缺的困境，这种状况下，丰田不愿意也无法学习全球的汽车业龙头美国企业的为降低成本大批量生产的模式，所以丰田开发出适合自身运营需求的以小批量、多品种、低库存、高周转为核心的JIT运营模式。经过几十年的不断改善，尤其是经历了汽车行业由供不应求到大量库存积压的转变，JIT运营模式爆发出它特有的生命力，丰田汽车也随之从利润的角度上超越了老牌的美国汽车生产厂商，如通用、福特等。

随着丰田汽车的成功，越来越多的企业开始关注JIT运营模式，并进一步转化为今天的精益生产。国内企业在最近几年也开始把目光放在精益生产管理/JIT运营模式上，越来越多的企业开始实施精益生产管理/JIT运营模式，但在实施的过程中，国内企业存在这样那样的问题，最终导致事实上大部分企业并没有真正意义上把精益生产管理/JIT运营模式实施到位。在企业考虑精益生产/JIT之前，必须综合地看待整个企业的运营模式。事实上，并不是所有的企业都适用精益生产/JIT，在本期的坤麟报告中，有一篇文章就探讨了推拉模式，并提出了什么样的企业适合考虑推行精益生产/JIT。而在本文中，笔者重点提出几个在国内企业实施精益生产管理/JIT运营模式中常见的问题：

精益生产管理/JIT运营模式的几个误区

精益生产/JIT只和生产有关

精益生产/JIT的实质是企业的全面管理，而不仅仅是生产环节的管理，他还必须包括企业人力构架上的管理和各个部门之间的协调管理，特别是市场销售与生产、采购部门之间的协调管理等整个企业的综合管理在内。

笔者在坤麟咨询的工作过程中，碰到多个企业大谈特谈成功实施精益生产/JIT，当问到什么是成功实施的标准是，回答出奇的一致：上马了精益生产/JIT软件，并且实施了一些精益生产/JIT中的常用模块，如生产维护(TPM)，快速更换(SMED)，看板管理(KANBAN)。

要成功地实施精益生产/JIT，企业必须全面审视自身的运营状况，真正理解精益

生产/JIT。事实上，精益生产/JIT所关注的是整个制造系统的优化与构筑，涉及企业战略、设计开发、供应采购、生产制造、销售服务、仓储与配送等企业系统环节。如果仅仅关注于生产环节，采购、销售、市场等环节不能有效地配合，那你试想一下，当生产部门需要原材料的时候，采购部门不能满足需要；当销售部门需要产品的时候，生产部门还没有生产出来；当产品生产以后，配送不能及时把产品送到客户手中……□ 这些情况的发生究其根本原因就是割裂地来看精益生产/JIT。所以看待精益生产/JIT必须从整体上实施，在人力构架下，实施扁平式的管理模式，减少中间层次，加快企业运转速度。另一方面，加强企业对物资和信息流动的传递，各个部门之间有效提升协调能力，这样才能真正把精益生产/JIT实施到位。

零库存就是没有库存

笔者曾经不止一次的听到这样的抱怨：“不是说精益生产/JIT是零库存管理吗？我们企业还是有一大堆的库存。”这种抱怨其实代表了一些实施精益生产/JIT的目的和面临的问题。笔者认为，零库存只是精益生产/JIT的一种理想模式，事实上，所有实施精益生产/JIT的制造型企业都是无法真正意义上做到零库存的。请注意，这儿指的是真正意义上的零库存。有些企业通过对上下游的压迫，把库存推到上下游企业中，这并不是真正意义上的零库存，充其量只能说是会计报表上的零库存。

精益生产/JIT中提出的零库存的意义在于在不影响生产的前提下，最大限度上减少库存，提高周转，而不是追求绝对数字上的零库存。作为精益生产/JIT管理的鼻祖丰田汽车，在2006年的年报上显示，截至2007年3月31日，公司的库存是152.81亿美元；电脑行业的精益生产/JIT的推崇者戴尔电脑（DELL）2006财年末的库存也有6.6亿美元。由此可见，企业不必因为库存依然存在而觉得没有很好地实施精益生产/JIT，关键是要看在精益生产/JIT模式下，是不是有效地降低了库存，提高了运营能力。在这儿所带出来的一个问题就是多少库存是合适的。这一点完全取决于企业自身的行业特征、运营特点以及上下游企业的状况来决定。甚至从某些方面来看，过小的库存量、过高的周转率也未必是件好事，因为它的背后可能是严重的脱销。

精益生产/JIT就是照抄丰田的模式

大家都知道，作为精益生产/JIT的鼻祖或者应该说是有着丰富实施精益生产/JIT经验的企业日本丰田汽车公司往往是准备或者正在实施精益生产/JIT的企业的参照样本，但是笔者经不住要问一句，我们是不是应该照抄丰田的模式呢？

根据笔者咨询的经验来看，照抄丰田的模式在某种程度上来说不但不能有效地实施精益生产/JIT，甚至有些时候对企业来说是非常危险的。这个结论绝对不是危言耸听，我们可以在这儿看一个例子：笔者有一次为一家美国企业担任精益生产/JIT咨询

工作，在察看企业内部生产流程的时候，笔者注意到企业完全照搬丰田的全面质量控制体系，同时制定了一天与丰田完全一样的质量控制规章：当发现流水线上出现一定量的残次品的时候，流水线上的工人有权拉停整条流水线，先解决残次品问题之后再继续生产。看上去这条规章非常好，因为企业节省了对于半成品的残次品再生产的浪费，可以大大提高最终成品的合格率。但事实上，当笔者和这家企业的生产总监聊天的时候，生产总监总是抱怨残次率并没有任何下降或者下降的趋势，而他们实施全面质量控制体系已经整整两年了。同时笔者了解到，这两年以来，从来没有任何一个工人曾经拉停过流水线。显然这不是因为工人从来没有发现过一定量的残次品，而是因为美国工人不愿意为拉停流水线的后果负责，他们考虑到拉停流水线可能会招来上级的责问等等。

看来上面的例子，很显然问题并不出在工人身上，因为任何规章是不能试图去改变本身存在的国家或者地区的文化的。美国人就是不能像日本人一样愿意为拉停流水线负责，所以照抄丰田这样的规章不但不能起到理想的效果，反而增加了成本，对企业的运营起到了负面的影响。

美国从上世纪80年代开始学习丰田，引入JIT运营体系。从刚开始的照抄丰田模式到今天形成有自身特色，适合美国文化的精益生产/JIT运营系统，美国企业花了差不多20年左右的时间来进行摸索和探讨，并且从国家到研究机构到企业都对此投入了大量的人力物力。从这个角度看今天中国企业实施精益生产/JIT，必须要注意的就是不能照搬日本或者美国的模式，而应该考虑到国家和企业的文化特征，来探索出一种适合自身运营的精益生产/JIT系统。

KANBAN就是看板

其实笔者一直反对将KANBAN翻译为看板管理，这样的翻译并不能真正把KANBAN的精髓传递给大家，而实施的企业也往往会浮在形式的表面而不真正关注这些模块背后的意义。笔者甚至在一家实施精益生产/JIT的企业看到生产线上有一块一块的黑板，问其原因，说这就是KANBAN。

目前很多人认为看板就是企业各个部门之间的信息板，用来发布生产计划、管理目标、计划等信息。这个认识完全扭曲了KANBAN的精髓。信息板可以是精益生产/JIT的一种管理工具，但它绝对不能替代KANBAN。KANBAN所代表的是精益生产/JIT中传递拉动信号的一种理念，它包括了物料信息传递、运输信息传递以及生产采购需求信息传递。KANBAN的意义在于用最高效的方式传递信息来指导采购、生产、配送、销售，其最终目的是最优化地满足客户的需求。请注意，这儿我们提出的概念是最优化地满足客户的需求，而不是最大化，这一点其实就是以前的坤麟报告中我们多次提到的服务水平的概念。

精益生产/JIT的准时就是供应商配送的准时

不可否认，精益生产/JIT体系中，供应商占有着重要的角色。为了让“拉动模式”能够更好地发挥其效用，我们经常看到一些实施精益生产/JIT的企业周围就是他们的供应商，因为这样供应商能够做到快速、准确地配送企业生产中所需要的原材料和零配件，同时也可以实现一天之内的多次配送。不得不承认，上下游企业通力合作确实使精益生产/JIT能够在相当一些企业内成功贯彻实施下去。

但是，一些企业却简单地认为精益生产/JIT就是让供应商满足高频率、小批次的配送，精益生产/JIT的准时就是供应商配送的准时。如果仅仅认识到这一点，可能会出现两个比较严重的后果。一方面，如果供应商的体系不能保证满足高频率、小批次的配送而勉强这么做的话，直接的影响就是费用的上升，这儿的费用包括了产品本身的费用以及配送费用。另一方面，即便供应商能够满足企业高频率、小批次的配送要求，但是企业内部的物流体系没有办法满足准时的要求，那么供应商的配合最终也无济于事。举个例子：供应商能够按时把所需的原材料和零配件送到制造商的仓库，可是制造商本身从仓库到流水线，流水线之间的物料流动，甚至最后的成品向仓库或者最终客户的流动不能做到准时，那么就算供应商做得再好，企业的精益生产/JIT也不可能成功实施。

由此可见，真正意义上的精益生产/JIT的成功实施，不仅仅需要供应商的配合，更重要的是企业内部是不是形成了对应的流程体系来真正运作精益生产/JIT。

精益生产/JIT就一定比MRP要先进

笔者在咨询过程中，曾经多次被问到是不是我们企业可以实施精益生产/JIT。从广义的角度来说，任何制造型企业都可以实施精益生产/JIT，但问题是精益生产/JIT未必适合所有的制造型企业。精益生产/JIT的运营精髓在于小批量高灵活性的生产，显而易见，这种运营模式的优势是可以有效减少库存，提高周转。但是单纯讨论运营特点来说，这种运营模式也有其天生的弱点，那就是脱销的风险比较高。

相对来说，笔者认为高附加值，生命周期较短，市场价格和需求波动较大的产品的制造商，比如汽车、电子产品等行业比较适合实施精益生产/JIT。对于这些企业来说，精益生产/JIT不仅可以降低库存，更重要的是提高灵活性，能够帮助企业更好地适应市场的需要。而低附加值，生命周期较长，市场价格和需求稳定的产品的制造商，比如日用品行业更适合使用MRP。

当然，即使对于适合使用MRP体系的企业而言，精益生产/JIT中一些理念和操作手法仍然是值得借鉴和学习的，比如扁平化的组织结构，全生产过程的质量控制体系，减少和降低各个环节上的浪费等等。辩证地看待精益生产/JIT才能帮助企业找出适合自身运营特征的运营模式，更好地控制成本，适应市场的竞争需要。

作为一种先进的生产管理模式，精益生产/JIT体系能够极大地提高企业运营效率，降低费用，减少浪费，这一点无疑已经被越来越多的人认识到。但是当企业在实施精益生产/JIT时，更重要的是全面审视企业及其上下游企业自身的特点和企业的需求来实施精益生产/JIT，这样才能真正从先进的运营模式中享受到利益。

进一步来说，精益生产/JIT的实施是一个长期的过程，企业不应该期望只是简单地拷贝了一些常见的精益生产/JIT模块，更重要的是在实施过程中进行不断地调整，真正找到适合企业自身的精益生产/JIT。